

## Voorstel aan het AB

Van	Sector Strategie en Innovatie, Sector Strategie en Innovatie		
Scribent	Onneke Driessen	ID-nummer	WBL-1918502452-526
Portefeuillehouder	A. Jansen		
Onderwerp	Bekrachten Strategisch Plan 1.0		
Datum vergadering	16 september 2020	Agendapunt nr.	3.1

### Gevraagd besluit:

Overeenkomst het voorstel van het Dagelijks bestuur wordt gevraagd om:

1. Het Strategisch plan 1.0 te bekrachten.
2. Strategisch plan 2.0 (en volgende versies) aan de onderwerpenlijst van het AB toe te voegen, jaarlijks in Q2

### Korte toelichting/samenvatting:

In dit Strategisch plan is toegelicht op welke wijze het Waterschapsbedrijf Limburg invulling geeft aan de brede opdracht waar het bedrijf voor staat.

De bestuurlijke route die het Strategisch Plan heeft afgelegd betreft presentatie aan DB WBL op 21 april 2020. Op 25 mei 2020 is het Algemeen Bestuur WBL geïnformeerd over het Strategisch plan 1.0. Vervolgens is het Strategisch plan aan de orde geweest in het AB WL op 8 juli 2020 bij de presentatie over ontwikkelingen WBL. Om het gepresenteerde plan bestuurlijke status te geven wordt in dit voorstel om bekrachtiging van de strategisch aanpak, zoals geschetst in het Strategisch plan 1.0, gevraagd.

Tevens wordt voorgesteld om het Strategisch plan, dat jaarlijks wordt opgesteld, na behandeling in het DB (steeds in Q1) uiterlijk Q2 te presenteren aan het AB.

**Uitgebreide toelichting op voorstel:**

Het Waterschapsbedrijf Limburg ontleent haar opdracht uit diverse strategische documenten. Er wordt jaarlijks een Strategisch kader opgesteld die als uitgangspunten notitie geldt voor de op te stellen Meerjarenraming. Zo worden jaarlijks in de AB vergadering van december de Uitgangspunten/ het Strategisch kader voor de Meerjarenraming goedgekeurd. Strategisch kader en financieel kader worden in Meerjarenraming en Begroting aan elkaar gekoppeld bij de bestuurlijke vaststelling van de Meerjarenraming/ Begroting.

Door het bestuur is innovatiebudget beschikbaar gesteld om innovaties in te kunnen zetten op het gebied van waterzuiveren en diverse duurzaamheidsaspecten. Hierover wordt reeds gerapporteerd. Indien succesvolle innovatie-pilots leiden tot uitrol en verdere investeringen, zal dat leiden tot aanpassingen van het MIP waarvoor de geëigende (bestuurlijke) processen zijn ingericht.

Het Strategisch kader vormt onderdeel van het Strategisch plan. Het Strategisch plan beschrijft de strategische thema's en doelen met de kritische prestatie indicatoren die essentieel zijn om onze opdracht te realiseren. Tevens is het strategisch proces daarin beschreven op welke wijze het plan wordt uitgevoerd en hoe de controle is ingericht om te toetsen of we onze doelen halen en waar nodig bij te stellen. De in het plan beschreven kritische succesfactoren zijn randvoorwaarden om de doelen te kunnen behalen.

De toelichting op de Meerjarenraming en de drie maandelijks directierapportages volgen overigens inhoud en aanpak van de Strategische thema's en doelen, zodat steeds vanuit een herkenbare indeling wordt gewerkt.

Het Strategisch plan 1.0, dat nu voorligt ter bekrachtiging, is in de huidige vorm dit jaar voor de eerste keer gepresenteerd aan DB en AB. In zowel het Strategisch proces, alsook in de onderwerpenlijst van DB, is voorzien in een jaarlijkse update van het Strategisch plan. Steeds in Q1 wordt de presentatie van het nieuwe Strategische plan aan het DB voorzien. Voorgesteld wordt om die presentatie tevens steeds (begin) Q2 met het AB te delen en derhalve ook op de onderwerpenlijst van het AB te zetten.

In bijlage 1 is het Strategisch plan, zoals gepresenteerd aan het Algemeen Bestuur op 25 mei 2020, opgenomen.

Bijlage 2 betreft een tekstuele uitwerking van het Strategisch plan, in lijn met de presentatie.

Bijlage 3 is een korte weergave van de opmerkingen van het Algemeen Bestuur naar aanleiding van de presentatie van 25 mei 2020

**Strategische doelen in relatie tot:**

- Schoon en ecologisch gezond water
- Vergroten duurzaamheid
- Vergroten maatschappelijke waarde

Het Strategisch plan vormt de basis van het realiseren van de strategische thema's en doelen.

**Organisatie:**

Uitvoering kunnen geven aan het Strategisch plan betekent dat de WBL organisatie daartoe in positie is gebracht. Om die reden is een gelijknamige Kritische succesfactor "Organisatie" in het Strategisch plan opgenomen. Daarin zijn zaken als een "Kwaliteitsorganisatie", "Strategische Personeelsplanning", "In control statement" en "Procesgericht werken" ondergebracht.

**Ondernemingsraad:**

De Ondernemingsraad is geïnformeerd over het Strategisch plan. Nadere uitwerking van het Strategisch plan wordt wanneer zinvol ter informatie aan de OR gepresenteerd. Mogelijk kan nadere uitwerking leiden tot advies- of instemmingsverzoeken wanneer de inhoud daarom vraagt. Dat is momenteel nog niet aan de orde.

**Juridische aspecten:**

Er zijn geen juridische aspecten van toepassing. Evenals gesteld bij de Ondernemingsraad kunnen uitwerken van het Strategisch plan vragen om juridische toets en dan wordt daarin voorzien.

**Financiële consequenties:**

Het Strategisch kader vormt steeds onderdeel van de Begroting en de Meerjarenraming. Daarmee zijn de financiële consequenties afgedekt.

**Risico's:**

Niet van toepassing

De directeur,

De voorzitter,

ing. E.M. Pelzer MMO

drs. ing. P.F.C.W. van der Broeck

Vastgesteld door het Algemeen Bestuur d.d. ....

De directeur,

De voorzitter,

ing. E.M. Pelzer MMO

drs. ing. P.F.C.W. van der Broeck

## STRATEGISCH PLAN WBL

### 1. OPGAVEN WBL

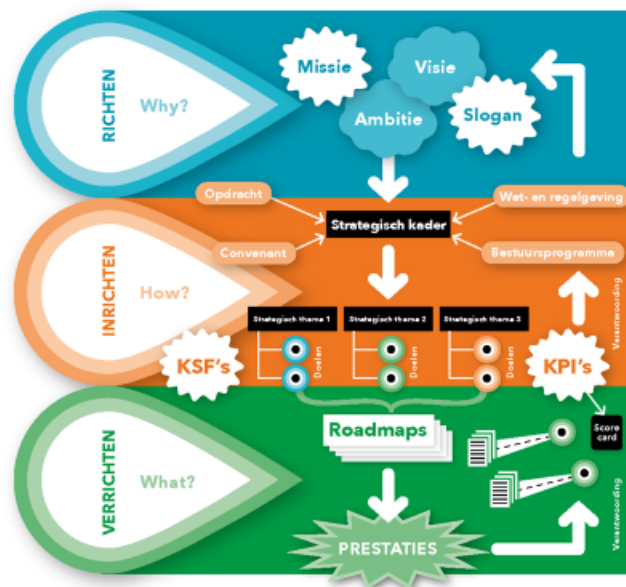
Waterschapsbedrijf Limburg staat voor een grote uitdaging. Naast onze focus op de kerntaak zuiveren en waterketen pakken we deels nieuwe uitdagende opgaven op. Opgaven zoals aanpak nieuwe probleemstoffen, energieneutraal, circulair en klimaatbestendig. Bij het aangaan van de uitdagingen wordt nauwe samenwerking en afstemming gezocht met partners in de waterketen. In onze keuzes zoeken we steeds naar een maatschappelijke balans in duurzaamheid, kwaliteit en kosten. Met behulp van onderstaand beschreven strategisch proces en strategisch kader is toegewerkt naar een strategisch plan, verder uitgewerkt in tactische plannen ("roadmaps"). Hiermee zijn tot op tactisch niveau de stappen gezet om onze doelen en ambities vorm te geven. Door middel van de laatste stap "Verantwoording" sluiten we de PDCA cyclus op tactisch en strategisch niveau.

### 2. STRATEGISCH PROCES

Procesgericht werken is een van de belangrijke succesfactoren om nu en in de toekomst onze doelstellingen te behalen. Het proces "ontwikkelen van en sturen op strategische doelen" is een cyclisch proces dat jaarlijks terugkeert. Het proces staat aan de basis van al onze activiteiten en beschrijft de doorvertaling van missie, visie en ambitie naar strategische en tactische plannen. Resultaten worden getoetst en kunnen leiden tot bijstelling.

Schematisch ziet het proces er als volgt uit:

## Strategisch proces



De volgende 5 processtappen zijn te onderscheiden:

1. Kick-off van het proces; met interne en externe stakeholders wordt in hoofdlijnen bezien of de missie, visie en ambitie nog actueel zijn. Zijn nieuwe ontwikkelingen te benoemen die aanscherping vereisen op bestaande thema's of zelfs leiden tot nieuwe strategische thema's.
2. Opstellen strategisch kader; met input uit stap 1 plus (bestaande) documenten en vigerende wet- en regelgeving.

3. Opstellen strategisch plan; in het strategisch plan worden de doelstellingen toegelicht en wordt omschreven hoe we de doelstellingen willen vormgeven.
4. Opstellen tactische plannen; tactische plannen vormen de praktische uitwerking van het strategisch plan met inzet van middelen en wegen om de doelen te bereiken.
5. Verantwoording; om de strategische doelen te realiseren worden aanvullende beheersmaatregelen getroffen, waarmee met inzet van verschillende instrumenten op diverse niveaus in de organisatie de realisaties worden getoetst en indien nodig bijgestuurd.

### 3. STRATEGISCH KADER

#### 3.1 Bronnen

De belangrijkste bronnen om tot het strategisch kader te komen betreffen:

- Bestaande wet- & regelgeving
- Convenanten
- Toekomstvisie waterzuiveren en waterketen 2030
- Opdrachtverlening Waterschap Limburg aan WBL (4 oktober 2018) met de volgende speerpunten:
  - o Energie en Grondstoffen
  - o Klimaatbestendig
  - o Waterkwaliteit
  - o Transitie Infra
  - o IT en Big Data
  - o Innovatie
  - o Co-creatie
- Bestuursprogramma WL 2019-2023 (19 april 2019)
- Kadernota WL 2020-2025 voor wat betreft de zuiveringstaak
- Sustainable development goals

#### 3.2 Missie, Visie, Ambitie

WBL heeft haar missie, visie en ambitie vastgelegd in 2014. De opgaven waar we voor staan passen nog prima binnen de geformuleerde missie, visie en ambitie en zijn derhalve niet gewijzigd. De slogan is wel iets gewijzigd.

Missie

Zoveel mogelijk uit water halen.

Gezuiverd water en het residu geven wij een nieuwe bestemming waardoor we een fundamenteel verschil maken in samenleving en ecosysteem.

Visie

Wij streven ernaar met het zuiveren van water de wereld om ons heen gezonder en duurzamer te maken.

Wij bieden de beste werkomgeving voor mensen die deze passie delen en samen bieden we onze ketenpartners ongekende meerwaarde.

Ambitie

Het meest bewonderde grondstoffen-, energie- en waterketenbedrijf van Nederland worden door creativiteit, inventiviteit en hoge performance.

Slogan

**Water:** samen halen we er meer uit

#### 3.3 Kernopgaven en Droom

Kernopgaven

We blijven verantwoordelijk voor de afvalwaterzuivering in Limburg en blijven de taak zelfstandig uitvoeren. Samenwerken in de Waterketen met WL, gemeenten en WML wordt versterkt. We benutten

mogelijkheden om efficiëntie en kwaliteitswinst in de waterketen te behalen. Naast samenwerking in de waterketen worden afvalwatervraagstukken samen met bedrijven, kennis- en onderzoeksinstellingen en agrariërs opgepakt.

Kennis, ervaring en innovaties op het gebied van circulaire economie, technologie, verwijderen van vervuilende stoffen (o.a. medicijnresten) worden ingezet om het afvalwater in al haar facetten te zuiveren en te benutten.

Samenvattend hebben we onze droom als volgt gedefinieerd:

*Wij zijn een grensverleggende organisatie die door middel van integrale kringloopsluiting volledige verwaarding van materiaalstromen bewerkstelligt voor maatschappij, mens en milieu.*

### **3.4 Kritische succesfactoren**

Om onze strategische doelen te behalen zijn kritische succesfactoren (KSF's) gedefinieerd. In het strategisch kader zijn die op hoofdlijnen uitgewerkt.

#### ***Organisatie:***

WBL is een robuuste, wendbare organisatie met FOCUS op die zaken die er écht toe doen. Deze KSF staat voor strategische personeelsplanning gericht op kwalitatieve en kwantitatieve continuïteit in de personele bezetting nu en in de toekomst. Continu lerend door kennisontwikkeling en kennisdeling. De KSF organisatie zorgt er voor dat WBL "in control" is op het gebied van prestaties, procesgericht werken, risicobeheersing en compliance.

#### ***Integraal assetmanagement:***

Asset management betreft systematische en gecoördineerde activiteiten waarmee een organisatie optimaal haar bedrijfsmiddelen beheert. Dit houdt in dat prestaties, risico's en kosten van assets (bedrijfsmiddelen) van grote invloed zijn op besluitvoering om strategische doelen van de organisatie te realiseren. We beoordelen daarbij de gehele levensduur van assets; van nieuwe behoeften en nieuwbouw via oplevering en onderhoud tot en met de verwijdering bij het einde van de levensduur.

#### ***ICT (soft- en hardware);***

Informatiesystemen zijn optimaal ingericht en geïntegreerd ter ondersteuning van de bedrijfsprocessen. Hiervoor is technisch en functioneel beheer goed georganiseerd en herkenbaar belegd in de organisatie. Vraag en aanbod worden hierbij continu op elkaar afgestemd en wordt middels een informatiemodel beschreven, wat resulteert in een effectieve en efficiënte inzet van middelen en adequate maatregelen van interne controle. Het informatieplan beschrijft voor de informatievoorziening de aanpak voor het informatiemodel, enterprise architecture, security & privacy en de cloud strategie in samenhang met het managen van de data.

#### ***Managen van Data;***

Data is vindbaar, toegankelijk, interoperabel en herbruikbaar voor alle medewerkers van WBL voor het nemen van besluiten op strategisch, tactisch en operationeel niveau. De besluitinformatie wordt gevormd vanuit de data die in de ondersteunende informatiesystemen wordt opgeslagen en verwerkt, maar ook door historische of externe data, daarom zijn er twee datamodellen gerealiseerd. Het informatieplan beschrijft voor data de aanpak voor het datamodel, data governance, big data en Internet of Things (IoT) in samenhang met de informatievoorziening.

#### ***Het organiseren van innovatie:***

Het succesvol toepassen van innovaties om al onze doelen te behalen. Onder innovatie verstaan we het toepassen van voor WBL nieuwe zaken, die ons helpen om onze doelstellingen te realiseren. Het inrichten van een innovatieproces is een voorwaarde om te komen tot een steeds beter wordende innovatiecultuur.

### Het organiseren van samenwerking

Steeds complexere vraagstukken vragen om de aanwezigheid van specifiekere waarde die WBL niet in huis heeft of kan/wil hebben. WBL heeft echter weer specialistische waarde waar andere partijen belang bij hebben. Samenwerken is dus een must om antwoorden te vinden op de uitdagingen die WBL en andere organisaties voorliggen.

### Communicatie;

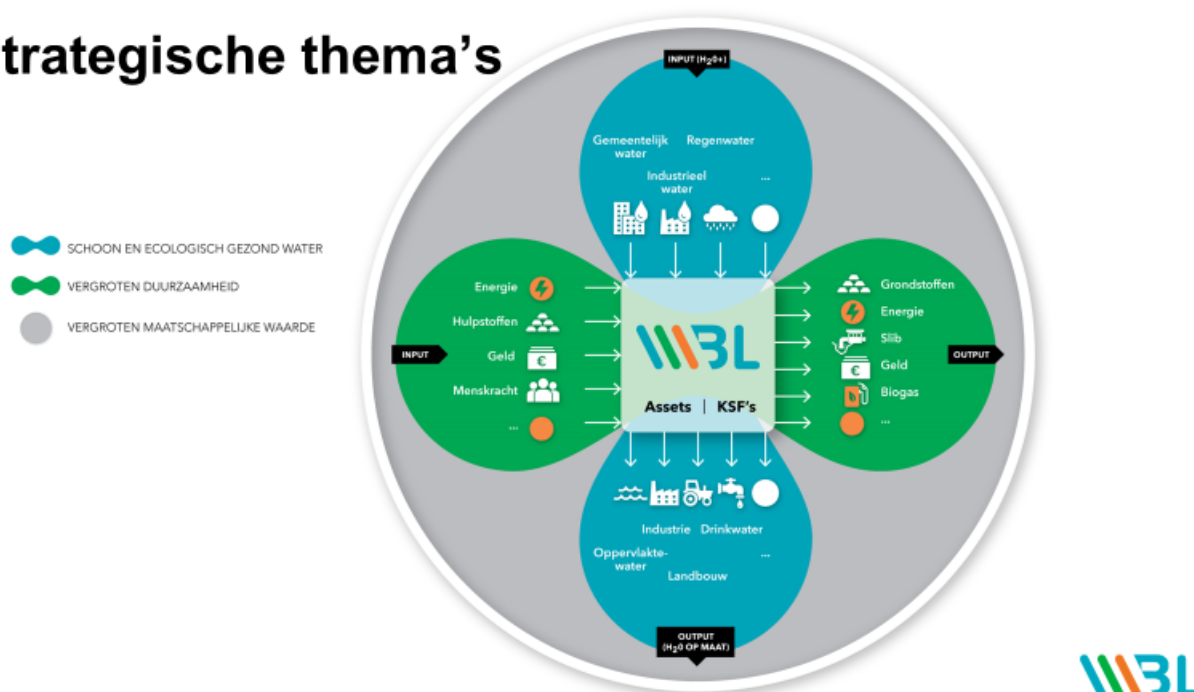
Van belang is dat de medewerkers en stakeholders van WBL op tijd en op maat geïnformeerd worden over en invloed kunnen hebben op voor hen relevante strategische ontwikkelingen. Structurele communicatie zal aan de hand van een communicatieplan ingericht worden.

## 3.5 Strategische thema's en doelen

De strategische thema's en onderliggende doelen worden beschreven met de kritieke prestatie-indicatoren voor de lange termijn.

Schematische weergave van de Strategische thema's:

## Strategische thema's



### 3.5.1 Thema Schoon en ecologisch gezond water

Definitie: Schoon en ecologisch gezond water betekent focus op de kwaliteitsdoelstelling van het effluent. Indien het water geloosd wordt op oppervlaktewater dan zijn de kwaliteitsdoelstellingen van de Kaderrichtlijn Water maatgevend en geven we uitvoering aan het Limburgse effluentbeleid (P en N) en aanvullende normen. Wordt het water hergebruikt in bijv. landbouw of industrie dan kunnen andere kwaliteitseisen van toepassing zijn.

We richten ons op nieuwe stoffen (microverontreinigingen met een prioriteit voor medicijnresten). We passen het gedachtegoed toe van normgericht naar effectgericht (denk aan redeneerlijjn afnameafspraken). We hebben meer grip op influent (indirecte lozingen) en bronaanpak. Daartoe ontwikkelen en gebruiken we nieuwe en efficiëntere technieken en technologieën in het zuiveringsproces.

Dit leidt tot onderstaande strategische doelen:

*Voldoen aan de Kaderrichtlijn Water:*

Uitgangspunt is dat uiterlijk 1-1-2027 alle Limburgse RWZI's voldoen aan de kwaliteitseisen voor stikstof en fosfor die zijn vastgesteld in het Limburgse effluentbeleid. Bij de selectie van maatregelen kijken we integraal en effectgericht naar de toegevoegde waarde en stellen we zo nodig disproportionele of ondoelmatige maatregelen ter discussie.

*Verwijderen van medicijnresten, micro's en overige stoffen; prioriteit bij verwijderen van medicijnresten.*

Inzicht in prioritering, effecten en vaststellen van normen is daarbij essentieel. Er wordt voorrang gegeven aan het verwijderen van medicijnresten conform opdracht van het bestuur, met tevens aandacht voor andere microverontreinigingen. Hierbij werken we nauw samen met WL en andere stakeholders.

*Voor 100% voldoen aan afnameafspraken uiterlijk in 2027:*

Toepassing van de redeneerlijn overstortlozingen (van normgericht naar effectgericht). Dit houdt in dat in de periode 2020-2022 met alle gemeenten afnameafspraken worden gemaakt omtrent de hoeveelheid afvalwater die door ons naar de RWZI's afgevoerd moet worden. Hierbij wordt op een effectgerichte manier gekeken naar impact van eventuele riooloverstorten op het oppervlaktewater versus de kosten van deze maatregelen. Vervolgens worden in de periode tot en met 2027 de maatregelen voltooid waarmee deze afnameafspraken daadwerkelijk gerealiseerd worden.

*Andere toepassingen voor gezuiverd water (toepassen van effluent)*

Andere toepassingen voor gezuiverd water door in dialoog met de stakeholders concrete afzetmogelijkheden te verkennen en toe te passen. Denk hierbij aan toepassing in landbouw of industrie of bijv. droogtebestrijding. Daarmee wordt tevens bijgedragen aan circulatiteit en compensatie op klimaatverandering.

*Managen van influent door te starten met een influent managementplan;*

Bescherming van onze RWZI's en van de waterkwaliteit vraagt om identificeren van versturende industriële lozingen en inzage krijgen in lozing van stoffen en hoeveelheden op verschillende niveaus: burgers, gemeenten, overheid, bedrijfsleven (bijv. ook producenten van medicijnen) ten behoeve van bronaanpak.

### **3.5.2 Thema Vergroten duurzaamheid**

Definitie: Vergroten duurzaamheid betekent focus op het energie- en klimaatneutraal, circulair en sociaal duurzaam uitvoeren van onze taken en werkzaamheden. Dit houdt in dat de werkzaamheden geen negatieve impact op milieu hebben en een blijvend positief effect hebben op menselijk gezondheid, welbevinden en welvaart. We gebruiken volledig hernieuwbare middelen, werken volledig circulair en we creëren zo veel mogelijk (financiële, ecologische en sociale) waarde daarbij. Een integrale aanpak is noodzakelijk om de complexiteit van afwegingen te kunnen beheersen.

Dit leidt tot onderstaande strategische doelen:

*Energie verduurzamen (energieneutraal);*

Het energieverbruik wordt volledig verduurzaamd waarbij in 2025 tenminste zoveel energie wordt opgewekt uit hernieuwbare niet-fossiele bronnen als wordt verbruikt. Duurzame bronnen zijn biomassa/biogas, zon, wind, lucht en water.

*Volledig circulair in 2050;*

Het einddoel (100% circulair zijn) geldt voor alle materiaal- of grondstofstromen van WBL. Belangrijke grondstofstromen voor WBL zijn water, slib, nutriënten en alle bouwmaterialen en kantoorartikelen. Er wordt ingezet op minimaal gebruik van grond- en hulpstoffen. "Afval bestaat niet". In 2050 hebben we de situatie gerealiseerd dat al het materiaal dat in eigendom komt van WBL behouden blijft (geen afval blijft of wordt) en dat alle ingekochte materialen, producten en onderdelen al (her-) gebruikt zijn en materialen zo hoogwaardig mogelijk worden ingezet / hergebruikt als ze WBL verlaten.

*Klimaatneutraal per 2050;*

Voor alle bedrijfsactiviteiten wordt er netto geen CO<sub>2</sub> afkomstig uit fossiele brandstof en geen andere broeikasgassen uitgestoten. Gebruik van aardgas stopt.



#### *Klimaatbestendig per 2030;*

We willen per 2030 volledig binnen geaccepteerde risico's bestand zijn tegen de effecten van klimaatverandering en bijdragen aan de bestrijding van de gevolgen. Het risico dat assets beïnvloed worden door de gevolgen van klimaatverandering blijft bestaan, maar we nemen maatregelen om dit risico tot acceptabel niveau te brengen. Klimaatadaptatie is hieraan gerelateerd en hier ligt een relatie met circulariteit via bijvoorbeeld het hergebruiken van effluent voor droogtebestrijding (natuur en irrigatie landbouw).

#### *Toename of stabiliteit van aanwezige biodiversiteit op onze terreinen in relatie tot de directe omgeving;*

Bij inrichting van onze terreinen houden we in toenemende mate rekening met mogelijkheden om biodiversiteit en ecosysteemdiensten te vergroten en te stabiliseren.

#### *Minimaliseren van emissies die een ongunstig effect kunnen hebben op ecologie, naar bodem, water en atmosfeer;*

Het betreft emissies anders dan broeikasgassen en genormeerde effluent emissies omdat die elders worden beschreven. Het betreft overige stoffen-, geur- of geluidsemissies met een negatief effect op milieu en maatschappij. Voor inkoop van producten geldt dat emissies die gerelateerd zijn aan productie(fabriceren) en transport meegenomen worden in eventuele gehanteerde Levenscyclusanalyse (LCA) om producten met elkaar te vergelijken; voor eigen bedrijfsprocessen worden alle emissies meegenomen.

#### *Vergroten sociale duurzaamheid;*

We streven een zodanige interactie na tussen mensen via formele en informele processen, systemen en relaties, dat er sprake is van een blijvend en positief effect op menselijk welzijn, welbevinden en welvaart. We onderkennen daarbij een organisatie-interne kant en een organisatie-externe kant. We hanteren internationale sociale voorwaarden (op het gebied van arbeidsomstandigheden, social return e.a.) en een eerlijk verdienmodel.

### **3.5.3 Thema Vergroten Maatschappelijke Waarde**

Definitie: Vergroten maatschappelijke waarde betekent focus op het verwaarden van producten, diensten en kennis, zowel van binnen naar buiten als van buiten naar binnen, door actief verbinding te maken met de omgeving, kennispartner zijn vanuit innovatiekracht en door netwerkdenken en ketensamenwerking. We maken keuzes die waarde toevoegen aan de maatschappij in de maatschappelijke balans tussen duurzaamheid, kwaliteit en prijs.

Dit leidt tot onderstaande strategische doelen:

#### *Waarde naar buiten brengen;*

We kennen (de behoefte van) onze klanten en ontwikkelen en leveren business gerelateerde producten en diensten aan partners. We delen kennis en informatie en we participeren in netwerken en platforms.

#### *Waarde naar binnen halen;*

We lopen voorop in innovatie en het halen kennis en informatie binnen, zodanig dat het leidt tot een hoge innovatie succes ratio. We zoeken met bedrijfsleven, kennisinstituten en opleidingen (gouden driehoek) naar nieuwe oplossingen en innovaties die we in de praktijk testen op onze proeftuinlocatie(s).

*De keuzes die we maken voegen waarden toe aan de maatschappij omdat we de keuzes wegen op duurzaamheid, kwaliteit en prijs.*

Bij alle keuzes die we maken wegen we duurzaamheid, kwaliteit en prijs. Zowel strategisch, als tactisch en operationeel. We ontwikkelen scenario's op basis van een wegingsmodel. We maken gebruik van value cases.

### 3.6 Koppeling Opdracht Waterschap Limburg aan Strategie WBL

In onderstaande tabel wordt de relatie gelegd tussen de in de opdracht van WL aan WBL (4 oktober 2018) geformuleerde speerpunten en doelen enerzijds en de Strategische thema's/doelen en de Kritische succesfactoren van WBL anderzijds.

Speerpunt WL	Doel WL	Thema/doel / KSF WBL
Energie en grondstoffen	Energieneutraal	Duurzaamheid/ Energieneutraal
	Grondstoffenhergebruik	Duurzaamheid/ Circulair
	Effluentgebruik/ proceswater	Schoon en ecologisch gezond water/ Toepassen van effluent
Klimaatbestendig	Effluentgebruik/ droogtebestrijding	Duurzaamheid/ Klimaatbestendig
	Klimaatneutraal	Duurzaamheid/ Klimaatneutraal
Waterkwaliteit	Conventioneel (P,N,CZV)	Schoon en ecologisch gezond water/ Voldoen aan Kaderrichtlijn water
	Medicijnresten	Schoon en ecologisch gezond water/ Verwijderen medicijnresten
	Overige stoffen	Schoon en ecologisch gezond water/ Verwijderen micro's en overige stoffen
	Afnameverplichting	Schoon en ecologisch gezond water/ Voor 100% voldoen aan afnameafspraken
Transitie Infra	Kleinschalige zuivering	Kritische succesfactor Integraal assetmanagement
	Verdygo	Kritische succesfactor Integraal assetmanagement
IT en Big data	Centrale regelkamer	Maatschappelijke waarde/ Waarde naar buiten brengen
	Informatietechnologie	Kritische succesfactoren ICT en Managen van data
Innovatie	Innovatieagenda WBL/WL	Kritische succesfactor Organiseren van innovatie
Co-creatie	Met en voor de omgeving	Maatschappelijke waarde

## 4 TACTISCHE PLANNEN

Het tactisch plan beschrijft de inzet van middelen en de wegen om een bepaald doel te bereiken. Het vormt de roadmap om te komen van strategie naar operationele beslissingen. Tactische beslissingen lopen over een middellange periode, één tot vijf jaar. De beslissingen die op tactisch niveau genomen worden moeten bijdragen aan de strategie op langere termijn.

Het tactisch plan wordt beschreven op (sub)doel niveau. Daarmee is duidelijk aan welk (sub)doel/ (sub)doelen een bijdrage wordt geleverd.

Voor het opstellen van tactische plannen wordt gebruik gemaakt van netwerkgroepen. Deze netwerkgroepen bestaan uit collega's binnen, maar ook buiten, de organisatie die vanwege kennis, kunde en ervaring worden ingezet. Hun taak is om vanuit hun kennis, kunde en positie de aansluiting te bewaken van strategisch via tactisch naar operationeel niveau. Zij vertegenwoordigen (door halen en brengen van informatie) hun achterban waardoor de genoemde aansluiting optimaal kan plaats vinden.

## 5 VERANTWOORDING

Om de strategische doelen te realiseren hebben we aanvullende beheersmaatregelen getroffen en zetten we verschillende instrumenten in op diverse niveaus in de organisatie.

We hebben eerst de processen geïmplementeerd waar de beheersmaatregelen in zijn opgenomen. Vervolgens zijn de netwerkgroepen opgezet om het strategische plan (doelen; subdoelen; KSF's en KPI's) naar tactisch en operationeel niveau te vertalen en uit te werken naar verschillende projecten of lijnactiviteiten. Daarnaast hebben de netwerkgroepen ook een andere functie, om inzichten vanuit de operatie naar tactisch en strategisch niveau te brengen.

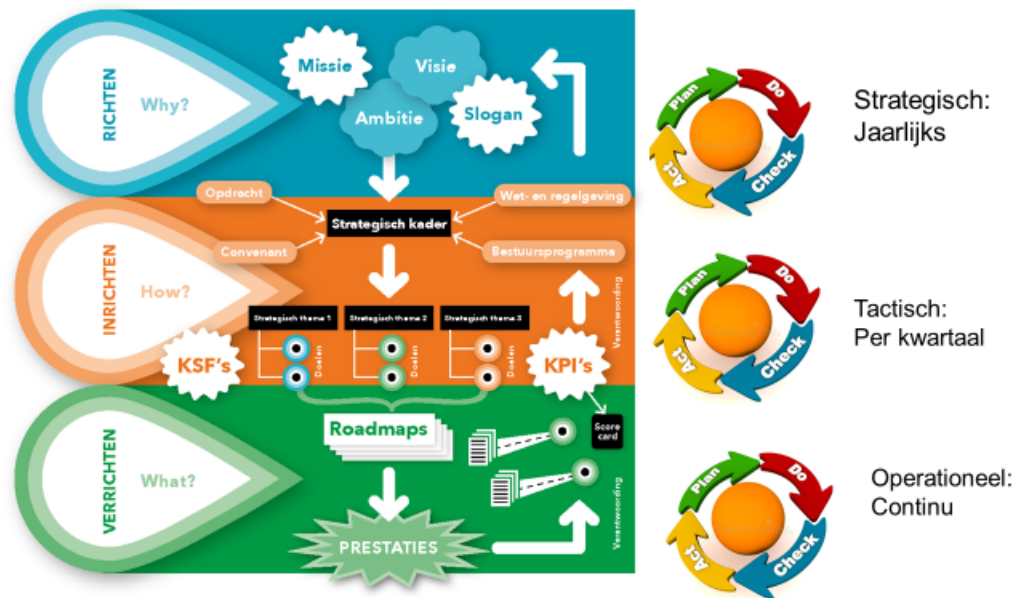
Om de resultaten van de netwerkgroepen te volgen introduceren we een ScoreCard, om te bewerkstelligen dat de voortgang op basis van KPI's kan worden gevolgd.

Een ander beheersmaatregel is dat we per kwartaal als sector S&I bijeenkomen om de tactische plannen en resultaten (ScoreCard overzicht) te bespreken om doelmatig te werken, dit om overlap in de verschillende thema's; doelen en subdoelen te minimaliseren en een ieder integraal mee te nemen.

Daarnaast gaan we zorgdragen dat de samenhang en de verbinding tussen processen; controle maatregelen; KPI's; integraal risico gestuurd leiderschap en Corporate Governance binnen de WBL-organisatie integraal worden verankerd. Deze lange termijn actie zal bijdragen aan de doelstelling om te komen van goed naar beter.

In onderstaand schema is inzichtelijk gemaakt op welk niveau en met welke frequentie toetsing in het Strategisch proces plaats vindt.

## PDCA



### Bijlage 3: Opmerkingen van het Algemeen Bestuur WBL naar aanleiding van de presentatie van 25 mei 2020

#### Reactie op presentatie:

- Goede presentatie, aansprekend en uitdagend;
- Integraal verhaal, goede opbouw, goed moment, begrijpelijke taal;
- Veel ambitie, daar tevens waarschuwing bij over realiseerbaarheid;
- Sustainable Development Goals worden herkend, zelfs nog meer doelen mogelijk relevant;
- Bewuste keuze voor presentatie i.p.v. dikke pakken papier;

#### Rol / positie van WBL in zijn omgeving:

- Verschuiving rol WBL van traditionele rol naar bedrijfsmatige opzet met circulair gedachtegoed;
- Belang van goede communicatie (binnen en buiten WBL) wordt benadrukt; communiceer ook hoe WBL nu "in de markt staat";
- Positioneer WBL op de voorgrond, bedrijven komen naar je toe;
- Omgeving betrekken; thema vergroten maatschappelijke waarde (grijze cirkel) sluit aan bij "met en voor de omgeving"; essentieel om meer naar buiten te kijken;
- Netwerkgroepen interessante aanpak, aandacht om niet zelf wiel uit te vinden, zoek samenwerking;

#### Rol / betrekken bestuur

- Er wordt aansluiting gezien bij Bestuursprogramma, prima;
- Positie AB: meenemen van AB via besluitvormende processen, bijvoorbeeld het strategieproces zelf, begroting/ MIP, directierapportage, relevante bestuursbesluiten;
- Interesse in vertaling van de strategische doelen in de meer concrete roadmaps;
- Balans duurzaamheid, kwaliteit, prijs is relevant; kan een politieke keuze zijn ambitie bij te stellen bij onverwachte ontwikkelingen, bijv. corona; bijsturen moet mogelijk blijven.